

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DA RELAÇÃO LÍDER-  
MEMBRO E DA PERCEÇÃO DE CUMPRIMENTO DO  
CONTRATO PSICOLÓGICO NO BURNOUT: UM ESTUDO COM  
TRABALHADORES TEMPORÁRIOS**

**Vanessa Alexandra Soares Pires**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações)**

**2011**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DA RELAÇÃO LÍDER-  
MEMBRO E DA PERCEPÇÃO DE CUMPRIMENTO DO  
CONTRATO PSICOLÓGICO NO BURNOUT: UM ESTUDO COM  
TRABALHADORES TEMPORÁRIOS**

**Vanessa Alexandra Soares Pires**

**Dissertação orientada pelo Professor Doutor Luís Curral**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das**  
**Organizações)**

**2011**

## **Agradecimentos**

*“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer.”*

Gandhi

O desejo de vencer que marcou o fim de uma etapa apaixonante para mim. Foram algumas as pessoas que contribuíram para o fecho de um ciclo fundamental da minha vida, pessoas especiais que merecem o meu reconhecimento.

Agradeço à Professora Doutora Maria José Chambel, pelo tempo que dispensou a todas as minhas dúvidas, pelos conhecimentos que me foi transmitindo, pela sua orientação e paciência nesse trabalho desafiante.

Agradeço ao Professor Doutor Luís Curral por dois anos de ensinamento desafiante, pelos conhecimentos que transmitiu, pelo apoio já característico da sua pessoa.

Agradeço à Professora Doutora Filipa Castanheira por ter apresentado o projecto de investigação sobre Trabalhadores Temporários, dando-me a possibilidade de reconhecer o imenso trabalho feito e de fazer parte da investigação, a partir do qual pôde ser realizado o meu trabalho.

Agradeço aos meus pais por me apoiarem e estarem sempre do meu lado em cada escolha que fizesse. Obrigada por sempre acreditarem em mim e por me terem proporcionado todas as condições possíveis para ser alguém na vida, e atingir os meus objectivos. Sempre me deram os conselhos mais valiosos, a liberdade para escolher o meu caminho. Obrigada por serem quem são.

Agradeço ao meu namorado, Rui Santos, por ser o meu grande companheiro da vida, por estar sempre presente, nos bons e maus momentos, por sempre me incentivar a ser a pessoa que quero. Obrigada pelo orgulho que tens em mim.

Agradeço às minhas amigas que nos momentos mais tumultuosos estiveram sempre presentes a meu lado, com palavras de consolo. Obrigada pelas conversas, risos, convívências e partilha de experiências.

**Muito Obrigada a todos!**

## Índice

	Páginas
<b>Resumo</b>	5
<b>Abstract</b>	5
<b>Introdução</b>	6
<i>Burnout</i>	7
Modelos Explicativos do <i>Burnout</i>	10
<i>Leader-Member Exchange</i> (LMX)	11
LMX e <i>Burnout</i>	13
Contrato Psicológico	14
Cumprimento do Contrato Psicológico e <i>Burnout</i>	17
<i>Leader-Member Exchange</i> (LMX) como variável mediadora	18
<b>Método</b>	20
Participantes e Procedimento	20
Medidas	20
Análise de Dados	22
<b>Resultados</b>	22
Valores médios e Coeficientes de Correlação entre as variáveis	22
Análise das Regressões Lineares Múltiplas	24
<b>Discussão</b>	28
<b>Limitações</b>	31
<b>Implicações para a Gestão dos Recursos Humanos</b>	32
<b>Referências Bibliográficas</b>	34

## Resumo

Considerando a crescente presença dos trabalhadores temporários nas organizações, o presente estudo procurou conhecer os efeitos do cumprimento do contrato psicológico e de uma relação de qualidade líder-membro na exaustão emocional e no cinismo dos trabalhadores, com uma amostra de trabalhadores temporários (N=1111). Como esperado, os resultados obtidos permitiram conferir a relação do cumprimento do contrato psicológico e da LMX com o *burnout* dos trabalhadores temporários como sendo negativa e significativa. É ainda de realçar que a relação entre o cumprimento do contrato psicológico e o *burnout* é parcialmente mediada pela LMX. Embora o trabalho temporário esteja relacionado a um trabalho mais precário e menos positivo de perspectiva de crescimento profissional, o presente estudo mostrou que este regime de trabalho obteve resultados favoráveis entre as variáveis estudadas.

**Palavras-chave:** cumprimento do contrato psicológico, troca social líder-membro, *burnout*, trabalho temporário.

## Abstract

Considering the growing presence of temporary workers in organizations, this study sought the effects of the fulfillment of psychological contract and relationship quality leader-member in emotional exhaustion and cynicism of the workers, with a sample of workers (N = 1111). As expected, the results obtained allow us to check the relationship of the psychological contract fulfillment and LMX with *burnout* of temporary workers to be negative and significant. It is also noteworthy that the relationship between psychological contract fulfillment and *burnout* is partially mediated by LMX. Although temporary work is related to a more precarious and less positive view of professional growth, this study shows that this type of work favorable results among the variables studied.

**Key-words:** perception of psychological contract fulfillment, social leader-member exchange, *burnout*, temporary work.

## Introdução

Hoje em dia as organizações enfrentam uma dualidade, recorrente de conseguirem aumentar a flexibilidade da força do trabalho e igualmente aumentarem o envolvimento dos trabalhadores com o trabalho. De acordo com Zhao, Wayne, Glibkowski e Bravo (2007), as duas últimas décadas foram de grandes mudanças para as estruturas das organizações. Estas mudanças tiveram influência nas percepções dos empregados relativamente ao seu relacionamento com o empregador.

Tanto os relacionamentos como as obrigações de desempenhar o seu papel nas organizações são cada vez mais importantes no comportamento organizacional. Assim, é visível que o meio envolvente está constantemente em mudança, globalmente imprevisíveis, e por isso as organizações são forçadas a adaptarem-se (Moorman & Harland, 2002). Essa adaptação tem sido alcançada com um aumento do Trabalho Temporário. O trabalho temporário é *“qualquer trabalho em que o indivíduo não tem um contrato explícito ou implícito de emprego a longo prazo ou aquele em que o número mínimo de horas trabalhadas pode variar de uma forma não sistemática”* (Polivka & Nardone, 1989, p. 11). As empresas, ao recorrente mais frequentemente a este modo de trabalho, podem contratar ou despedir colaboradores a qualquer momento, de acordo com as exigências da organização e do negócio (Chambel & Castanheira, 2006), i.e, estabelecer um contrato de trabalho temporário para as empresas, institui um meio para reduzir os custos globais de trabalho (Liden, Wayne, Kraimer & Sparrowe, 2003).

As relações, os laços e os vínculos que se estabelecem entre os trabalhadores e a organização representam um dos temas que mais dificuldades de abordagem levantam aos investigadores (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006). A investigação realizada na área do Comportamento Organizacional aponta, em geral, para a necessidade de se compreender os efeitos dos contratos temporários na relação com o superior e com a empresa na qual os colaboradores trabalham (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Com a Teoria da Troca Social (Blau, 1964), depreende-se a base conceptual para compreender a relação empregador – empregado, que defende os trabalhadores temporários como tendo menor probabilidade de ter relações positivas com a organização, quando comparados com os trabalhadores permanentes (Rousseau, 1997),

e consequentemente maior probabilidade de desenvolverem sentimentos de *burnout* (Buunk & Schaufeli, 1993). Isto, porque proporcionalmente aos trabalhadores permanentes, o trabalho temporário é visto como um trabalho precário (Polivka, 1996). De facto, para se entender essa relação empregador – empregado, e consequentemente o desempenho do trabalhador é necessário estudar as suas percepções e a sua realidade. Neste sentido, para compreender a relação destes trabalhadores com a organização, este estudo irá focar-se na (1) relação entre a Troca Social Líder-Membro (LMX) e o *burnout*, (2) relação entre o Cumprimento do Contrato Psicológico e o *burnout* e (3) em que medida a LMX poderá mediar a relação entre a percepção do cumprimento do contrato psicológico e o *burnout* numa amostra de trabalhadores de agências de trabalho temporário em empresas industriais e em contact centers.

Em diversas investigações (e.g. Guest, 1998), o centro da questão centraliza-se na violação do contrato psicológico e as suas possíveis consequências. Desta forma, este estudo contribuiu para a percepção do cumprimento do contrato psicológico e consequências de um contrato psicológico positivo. Outro contributo que este estudo pretende demonstrar, refere-se a LMX como possível mediadora. Alguns autores (e.g. Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson & Wayne, 2008), o líder é a componente organizacional que intercede entre o empregado e o empregador, equilibrando o desempenho e as respostas emocionais dos trabalhadores com as promessas da organização. O carácter empírico deste estudo pretende fornecer um indício para futuras investigações do papel mediador da LMX na relação entre a percepção do cumprimento do contrato psicológico e o desgaste psicológico dos trabalhadores temporários.

### ***Burnout***

A descoberta do conceito de *burnout* como um fenómeno psicológico tem a sua origem nos EUA e, desde então, que se afirma como um campo de estudo científico bem definido (Maslach, 1976 cit. por Maslach & Jackson, 1981). A composição deste campo de estudo surgiu por uma junção específica de factores económicos, sociais e históricos por parte dos investigadores em Psicologia Organizacional devido às suas implicações a nível organizacional. Este conceito tem sido frequentemente associado a algum tipo de desequilíbrio entre os investimentos e os resultados (Schaufeli, 2006). Desenvolve-se particularmente no contexto social e interpessoal da organização de trabalho, tendo em vista a forma como os indivíduos interpretam o comportamento dos

outros no trabalho. Assim, *Burnout* considera-se ser uma condição disfuncional e desagradável, que tanto os trabalhadores como a organização tendem a modificar (Maslach & Leiter, 2008).

Efectivamente, o stress no trabalho é um risco considerado muito importante, que pode deteriorar a saúde física e psicológica, o bem-estar e o desempenho profissional numa organização. No entanto, o *burnout* não deve ser confundido com o conceito de stress, por se caracterizar como uma experiencia individual específica do contexto de trabalho (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

O *burnout* pode levar a uma deterioração da qualidade do serviço que é proporcionado pela organização aos seus trabalhadores. De acordo com Maslach e Jackson (1981), o *burnout* pode estar relacionado com vários índices de auto-relatos de angústia pessoal dos trabalhadores, que envolvem uma exaustão física, insónias, aumento do uso de drogas e álcool, problemas familiares e conjugais. O *burnout* é considerado como um síndrome psicológico que compreende uma resposta continuada aos estímulos stressores referentes ao seu local de trabalho, i.e, “*envolve uma tensão crónica resultante de uma incongruência ou desajuste entre o trabalhador e o seu trabalho*” (Maslach, 2003 p. 189).

Como um fenómeno de stress no trabalho, o *burnout* é adoptado para desempenhar um papel de mediador entre o impacto das exigências externas ao trabalho e os resultados relacionados com o trabalho (Maslach & Leiter, 2009). É, assim, uma das extremidades de um contínuo na relação que as pessoas estabelecem no seu emprego e com o seu trabalho, e está num pólo oposto ao engagement, no qual as pessoas têm experiencias de energia, envolvimento com o trabalho e sentimentos de eficácia na realização das tarefas (Maslach & Leiter, 1997 cit. por Maslach & Leiter, 2009).

Maslach (2003) criou um modelo tridimensional do *burnout* e identificou três dimensões: Exaustão Emocional, Despersonalização ou Sentimentos de Cinismo e Sensação de Ineficácia ou Reduzida Realização Profissional. Este modelo desenvolvido por Maslach, contrasta com as típicas concepções unidimensionais de stress, pois



abrange mais do que apenas uma experiência individual de stress, para circundar tanto a resposta da pessoa ao seu trabalho e consigo mesma.

A exaustão representa a base individual do *burnout*, sendo considerada a qualidade central e a manifestação mais evidente da complexidade do síndrome *burnout* (Maslach et al, 2001). Esta dimensão refere-se à sensação de cada trabalhador de estar sobrecarregado e esgotado num dos seus recursos físicos ou emocionais, não se sentindo capaz de dar mais a nível psicológico ao seu trabalho (Maslach & Jackson, 1981).

A despersonalização (ou sentimentos de cinismo) representa a componente interpessoal, negativa, insensível e extremamente excessiva individualmente por parte dos trabalhadores, a vários aspectos do trabalho, i.e, expressa o contexto interpessoal onde se desenvolve o trabalho do sujeito e a dimensão das conquistas pessoais (Maslach & Leiter, 2008).

A sensação de ineficácia, também denominada como reduzida realização profissional, caracteriza a auto-avaliação por parte dos trabalhadores sobre a experiência de *burnout* e refere-se a sentimentos de incompetência, falta de realização e produtividade profissional (Maslach & Leiter, 2008). Segundo Maslach e Jackson (1981), os trabalhadores têm a tendência em se avaliar negativamente, relativamente em relação ao seu local de trabalho. Experimentam sentimentos de tristeza sobre si mesmos e sentem-se insatisfeitos com as suas próprias realizações profissionais.

Este modelo é de extrema importância pois coloca a experiência individual de tensão, dentro do contexto social do local de trabalho e envolve a percepção que a pessoa tem de si própria e dos outros (Maslach, 1993 cit por. Maslach & Leiter, 2008). As três dimensões do modelo tridimensional sobre *burnout* estão relacionadas às variáveis locais existentes no trabalho de diferentes maneiras. Em geral, a exaustão e o sentimento de cinismo emergem da presença de uma sobrecarga de trabalho e de possíveis conflitos sociais, considerando ao invés da sensação de ineficácia, que surge da falta de recursos para realizar o trabalho. (Maslach, 2003).

O interesse em estudar o fenómeno *Burnout* e em explicá-lo, já vem sendo decorrente historicamente. A maior parte desses estudos compreende o *burnout* tendo como base as três dimensões propostas por Maslach e Jackson (1981).

### *Modelos Explicativos do Burnout*

Segundo as Teorias da Troca Social, os modelos que explicam o conceito *Burnout*, têm como ponto de referência a Teoria da Equidade de Adams e a Teoria da Conservação de Recursos de Hobfoll e Freedy.

A Teoria da Equidade, segundo Adams (1963, cit. por Huseman, Hatfield & Miles, 1987) concentrou-se na justiça percebida, ou seja, como o trabalhador avalia a proporcionalidade entre o seu investimento e esforço realizado, com as recompensas e resultados que daí obtém. Quando os trabalhadores entendem que investem mais do que recebem em troca, sentem uma ausência de justiça, isto é, desenvolvem sentimentos de *burnout*.

Na Teoria da Conservação de Recursos por Hobfoll and Freedy (1993, cit. por Hobfoll, 2001), os trabalhadores desenvolvem *burnout* quando percebem que o que os motiva está ameaçado. Tentam assim, resguardar os seus recursos com a finalidade de terem percepções e cognições positivas e uma probabilidade menor de desenvolvem *burnout*.

Os modelos de troca social mais estudados para explicarem o *burnout* são: Modelo da Comparação Social de Buunk e Schaufeli, o Modelo da Conservação de Recursos de Hobfoll e Freedy e o Modelo de Farber. Nesta investigação, o modelo mais abordado foi o Modelo de Buunk e Schaufeli (1993).

O Modelo da Comparação Social foi desenvolvido em estudos com profissionais de enfermagem, na finalidade de encontrar uma explicar do *burnout* com base na Teoria da Equidade. Os autores determinam o *burnout* com base numa dupla etiologia para os profissionais de enfermagem: os processos de troca social com os pacientes e os processos de afiliação e comparação social com os colegas.

De acordo com Buunk e Schaufeli (1999), a reciprocidade desempenha um papel fundamental na vida humana, em que estabelecer relações de reciprocidade social é essencial para a saúde e bem-estar dos indivíduos. As pessoas procuram a reciprocidade nas relações sociais, ou seja, o que investem e ganham com uma relação deve ser proporcional aos investimentos e ganhos da outra parte na relação. Segundo Buunk e Schaufeli (1993), a falta de reciprocidade leva a recursos emocionais do profissional e, fortuitamente, à exaustão emocional.

Neste sentido, Schaufeli (2006), veio mostrar que efectivamente, a teoria da equidade não se aplica somente ao nível interpessoal, mas também ao nível organizacional, onde os processos de troca social semelhantes regulam as relações dos trabalhadores com a organização. Assim, existem dois tipos de trocas que podem ocorrer na vida dos trabalhadores. Essas trocas são ao nível da organização, o Contrato Psicológico, e ao nível das trocas com o Líder, o LMX (troca social líder-membro).

### ***Leader-member Exchange (LMX)***

A liderança dentro das empresas tem movimentado o interesse de inúmeros investigadores que, se justifica pela importância que o assunto tem para as organizações. Segundo o princípio da troca social, a norma da reciprocidade sugere que quando uma pessoa trata outra bem, esta deve desenvolver um tratamento favorável (Blau, 1964). No caso da relação líder – subordinado, existe uma troca de esforços e lealdade por benefícios tangíveis e recompensas sociais.

A relação de díade entre trabalhadores e superiores hierárquicos, denominada Troca Social Líder-Membro (*leader-member exchange* - LMX), tem uma influência importante nas atitudes de trabalho dos colaboradores (Dienesch & Liden, 1986). Um trabalhador que tem uma relação de elevada qualidade, ou seja, uma relação positiva com o seu superior hierárquico, sente a obrigação de retribuir o seu superior e a organização que este representa pelos benefícios materiais e recompensas psicológicas que retira dessa relação (Silva, Santos & Caetano, 2010).

Assim, de acordo com a Teoria da Troca Social de Blau (1964), a troca social Líder-Membro (LMX) destina-se à qualidade da troca realizada entre um líder e os seus subordinados e que essa relação entre ambos, sendo positiva ou negativa, irá demonstrar um efeito em vários elementos da experiência de trabalho dos empregados implicando o seu desempenho, a comunicação e a satisfação com a função (Brower, Shoorman & HoonTan, 2000). A principal contribuição da troca social líder – membro foi de que os líderes formam diferentes tipos de relações com cada um dos seus subordinados (Sparrow & Liden, 1997).

A LMX foi desenvolvida por Dansreau, Caschman e Graen (1973, cit. por Graen, Dansereau, Minami & Cashman, 1973), em que a liderança se baseia numa

parceria entre o líder e o subordinado, onde existe um conjunto de benefícios materiais e de recompensas psicológicas fornecidos pelo líder ao seu subordinado que se empenha na realização das tarefas e na aprendizagem de novas experiências, i.e, o líder e o subordinado tornam-se parceiros para alcançar resultados favoráveis na sua relação e na interacção com a organização. Segundo Bauer e Green (1996), a base teórica de LMX pressupõe que as relações didáticas e os papéis de trabalho são desenvolvidos ao longo do tempo, através de trocas e interacções entre o líder e os seus seguidores. Para os autores Graer e Scandura (1987, cit. por Thomas & Lankau, 2009), a troca social entre líder – membro é considerada uma relação única que o líder usufrui com cada subordinado. O líder fornece mais informações, delega mais poderes e autoridade, aumenta a sua participação nas tomadas de decisão. No entanto, em contrapartida, os trabalhadores assumem maiores obrigações, demonstram um grau de compromisso mais elevado com as tarefas e acabam por ser mais leais aos seus líderes, partilhando com eles tarefas e responsabilidades (Dansereau, Graen & Haga, 1975).

O início de uma relação líder – membro é baseada num sentimento de confiança que os líderes devem mostrar aos seus subordinados. Devem depositar a máxima confiança nos seus subordinados, por forma a que estes consigam concluir as suas tarefas e atingir os seus objectivos da forma mais eficiente e eficaz (Bauer & Green, 1996). Desta forma, se a confiança for estabelecida, tanto os líderes como os membros se sentem mais seguros na continuação e desenvolvimento de um bom relacionamento. Por isso, Dienesch e Liden (1986) apontaram que as características pessoais tanto do líder como dos subordinados influenciam as interacções iniciais entre ambos.

Liden, Wayne e Stillwell (1993) distinguiram níveis altos e baixos de LMX conforme as trocas realizadas, ou seja, se são trocas essencialmente sociais ou trocas económicas. Os trabalhadores que mantêm uma relação de elevada troca social pertencem ao “*in group*”, ou seja, estabelecem uma relação de troca social que vai para além do que é especificado e exigido no contrato de trabalho e que leva a uma relação baseada na confiança mútua, no respeito, consideração, interacção e apoio (Sparrowe, & Liden, 1997). Por outro lado, os trabalhadores que mantêm uma relação de baixa qualidade com o seu líder pertencem ao “*out group*” (Sparrowe, & Liden, 1997), que é representado por trocas económicas que se referem apenas ao que está determinado no contrato de trabalho, sendo uma relação baseada no suporte, na compreensão e no compromisso circunscritos (Dienesch & Liden, 1986).

Dienesch e Liden (1986), demonstraram que o desenvolvimento de confiança interpessoal numa relação entre o líder e o seu subordinado, é realmente fundamental para que seja uma relação com qualidade. Assim, a construção de uma relação de confiança entre líder-membro está efectivamente ligada a uma relação de extrema qualidade e valor ao longo do tempo.

#### *LMX e Burnout*

Thomas e Lankau (2009) reconheceram que a qualidade da relação que existe entre o líder e os seus subordinados poderá ter influência no *burnout* experienciado pelos trabalhadores.

Os líderes preenchem um dos papéis mais importantes na organização para os trabalhadores, e por isso a estrutura da relação entre ambos e a consideração que os líderes depositam nos seus subordinados, é passível de se esperar experiências de *burnout* (Seltzer & Numerof, 1988). Harris e Kacmar (2006) identificaram que altos níveis de LMX, isto é, apoio, comunicação, compreensão e reconhecimento por parte do líder, ajudam a reduzir a incerteza e a ambiguidade de papéis. Assim, os trabalhadores tendem a ter uma percepção mais positiva do seu papel e das expectativas que o seu superior tem em relação a si. No entanto, o indivíduo pode encontrar (ainda que em menor grau), recursos específicos que foram prometidos mas que não foram concedidos. Portanto, apesar de se argumentar que as percepções de incumprimento do contrato psicológico são reduzidas em relacionamentos de níveis altos de LMX, é possível um incumprimento por parte da organização (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson & Wayne, 2008). Ao contrário, níveis baixos de LMX relacionam-se com experiências de *burnout*.

Havendo uma falta de estrutura por parte dos líderes, terá tendência em criar uma grande ambiguidade entre os agentes da relação, podendo essa ambiguidade gerar experiências de *burnout*. Ao contrário, quando existente uma estrutura mais condensada, pode significar baixa autonomia dos colaboradores, levando assim a uma exaustão. Neste sentido, a relação existente entre a troca social líder – membro e os comportamentos de *burnout*, ao que verificaram que os supervisores ao proporcionarem uma maior autonomia aos seus trabalhadores e mostrarem uma maior consideração pelo

seu trabalho, os colaboradores geram sentimentos e atitudes negativas no relacionamento com o seu trabalho e o seu líder (Buunk & Schaufeli, 1999).

Tendo por base a revisão teórica efectuada, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

*H<sub>1a</sub>: A LMX está negativamente relacionada com a Exaustão dos trabalhadores.*

*H<sub>1b</sub>: A LMX está negativamente relacionada com o Cinismo dos trabalhadores.*

### ***Contrato Psicológico***

As pessoas hoje em dia não operam dentro de uma organização sem promessas de troca com a sua empregadora. A essência da troca social é de que a reciprocidade dos serviços cria uma interdependência e um vínculo social entre as partes que participam na troca (Blau, 1964). Apenas são incentivadas a contribuírem com promessas feitas em troca de alguma consideração por parte da organização. Assim, no contexto de trabalho, o princípio da troca social é o Contrato Psicológico, ou seja, as crenças dos trabalhadores sobre obrigações mútuas que devem ser reciprocamente satisfeitas (Rousseau, 1995).

O contrato psicológico, segundo a Teoria da Troca Social de Blau (1964), surge como explicação dos efeitos do cumprimento de obrigações. A troca social envolve acções voluntárias dos indivíduos que são motivados pelo que esperam obter dos outros, consistindo assim numa troca de bens, os quais podem ser materiais e não materiais, no contexto organizacional. Os bens materiais poderão incluir o dinheiro e o conhecimento/formação, enquanto os bens imateriais serão referidos ao respeito, à lealdade e ao compromisso.

O contrato psicológico delibera a reciprocidade do trabalhador com base no comportamento do empregador, nomeadamente, no grau de cumprimento das suas obrigações para com os empregados. Neste sentido, o contrato psicológico desenvolve-se no suporte da reciprocidade do trabalhador através da incorporação de uma dimensão cognitiva, em que este avalia a diferença entre as obrigações do empregador e o seu cumprimento (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Rousseau (1990) considerou os contratos como um apoio nas relações laborais, que estabelecem as contribuições e os incentivos da relação organizacional. São uma característica onipresente importante nas organizações. Estes servem para aproximar as organizações dos seus trabalhadores e consequentemente regular o seu comportamento, tornando possível alcançar os objectivos organizacionais (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Estes contratos prevêm os deveres e os direitos mútuos da organização e dos seus trabalhadores e estabelecem as obrigações inerentes numa relação entre o funcionário e a sua organização. Contudo, existem outras obrigações que ficam implícitas nesse contrato e que não são discutidas entre as partes. São essas obrigações que instituem o Contrato Psicológico (Anderson & Schalk, 1998). Assim, Robinson, Kraatz e Rousseau (1994) definem contrato psicológico como as percepções e crenças de cada indivíduo relativamente às obrigações mútuas entre si e a organização a que pertence.

O primeiro conceito sobre contrato psicológico foi de Argyris (1960, cit. por Anderson & Shalck, 1998), que o descreveu como uma relação estabelecida entre empregador e empregado. É a percepção dos trabalhadores relativamente ao que devem aos seus empregadores e, consequentemente, o que os empregadores devem aos trabalhadores (Robinson, 1996).

Segundo Robinson e Rousseau (1994), um contrato psicológico surge quando o indivíduo percebe que a promessa feita irá ser cumprida, e por isso, as obrigações irão proporcionar benefícios futuros. Assim, estes autores definiram o contrato psicológico como sendo as crenças de que as promessas feitas iram ser beneficiadas. Os trabalhadores estão crenes de que uma promessa foi feita e que efectivamente as condições do contrato foram aceites tanto por eles como pela organização. No entanto, a aceitação é subjectiva, visto que não significa necessariamente que ambas as partes partilhem da mesma compreensão sobre as condições do contrato (Robinson & Rousseau, 1994).

O contrato psicológico baseia-se numa relação cognitiva entre o que é prometido pela organização e o que o trabalhador tem recebido dessas promessas (Morrison & Robinson, 1997). No entanto, foi Rousseau (1995) que desenvolveu a Teoria do Contrato Psicológico como uma explicação para o funcionamento das relações laborais. Nos últimos anos o conceito de contrato psicológico foi desenvolvido como um modelo

abrangente que é apropriado para entender as trocas complexas que envolvem a relação de trabalho (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Segundo Anderson e Schalk (1998), ainda que o Contrato psicológico seja individual e único, este assume uma diversidade de formas. A troca contratual entre a organização e os seus trabalhadores pode assim envolver aspectos materiais e económicos (Hui, Lee & Rousseau, 2004) a curto prazo e com uma participação limitada de ambas as partes (Morrison & Robinson, 1997). O trabalhador apenas cumpre o que lhe é exigido e o que lhe compete e a organização, por outro lado, apenas cumpre as suas obrigações. No entanto, o contrato psicológico também abrange contribuições sócio-emocionais a longo prazo, em que o trabalhador desenvolve uma relação de confiança com o seu empregador (Hui et. al, 2004). O trabalhador realça uma lealdade e identificação com a cultura e valores da organização, que são contribuídos com uma promoção do bem-estar e de segurança no trabalho por parte do empregador (Cunha et. al, 2006).

Na Teoria da Troca Social, o contrato psicológico reflecte a concepção subjectiva dos trabalhadores relativamente à reciprocidade, ou seja, os ganhos ou resultados da organização que deverão ser proporcionais aos próprios investimentos. Quando as expectativas, promessas e obrigações intrínsecas ao contrato psicológico desenvolvido não são cumpridas, pode surgir a ruptura do contrato psicológico (Morrison & Robinson, 1997).

Quando há uma ruptura do contrato psicológico, ou seja, quando há uma percepção de que a organização não cumpriu uma ou mais das suas obrigações (Robinson & Morrison, 1995), isso terá efeitos negativos na relação entre empregado – empregador, tais como, sentimentos de injustiça e traição, mudança nas obrigações em relação à organização que serão cada vez menores (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994) e também falta de confiança, de boa vontade e de lealdade em cumprir as suas obrigações. Essa ruptura leva à adulteração da reciprocidade imposta, podendo isso levar a distúrbios psíquicos (exaustão emocional), e igualmente, a uma série de resultados negativos como a insatisfação com o trabalho (Robinson & Rousseau, 1994; Schaufeli, Van Dierendonck & Van Gorp, 1996).



*Cumprimento do Contrato Psicológico e Burnout*

Cada indivíduo desenvolve uma percepção das obrigações mútuas entre si e a empresa, que irá depender da sua missão e do seu cargo no trabalho. Os trabalhadores desenvolvem uma percepção do contrato psicológico dependente da experiência que têm no seu trabalho e com base na experiência global da organização (Chambel & Oliveira, 2010).

Segundo Robinson (1996), a ruptura do contrato psicológico ocorre quando os trabalhadores encaram uma falha da organização no cumprimento das obrigações estabelecidas. Uma vez que as promessas e obrigações foram trocadas no contexto de uma relação entre o trabalhador e a organização, quebrando essa percepção irá afectar as crenças gerais da pessoa em relação à confiança no seu empregador e à percepção de justiça na relação de emprego.

Foram realizadas várias pesquisas, nomeadamente Cantisano, Sedano e Bañuelos (2005), que reconheceram a possível existência de uma experiência disfuncional e desagradável psicologicamente maior na vivência dos trabalhadores com o seu trabalho, relacionado como a violação do contrato psicológico. De facto, Gakovic e Tetrick (2003) constataram que quando a organização não cumpre as suas promessas, esta quebra é associada à exaustão emocional dos empregados, ou seja, o controle sobre as exigências da tarefa e de apoio social proveniente do empregador perdem o seu poder preditivo.

Uma das funções do contrato psicológico é prevalecer um contexto de trabalho mais controlável e previsível para os trabalhadores (Rousseau, 1995). Assim, quando existe um incumprimento do contrato psicológico, os trabalhadores sentem uma falta de controlo e previsibilidade no seu trabalho, levando a experiências de *burnout* (Maslach et. al, 2001).

Tendo por base a revisão teórica efectuada, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

*H<sub>2a</sub>: A percepção de cumprimento do Contrato Psicológico por parte da organização tem uma relação negativa com a Exaustão dos trabalhadores.*

*H<sub>2b</sub>: A percepção de cumprimento do Contrato Psicológico por parte da organização tem uma relação negativa com o Cinismo dos trabalhadores.*

### ***Leader-member Exchange (LMX) como variável mediadora***

Segundo Gregersen (1993, cit. por Chen, Tsui & Farh, 2002) o líder é o componente que intercede na relação entre o colaborador e a organização, visto ser o elemento mais próximo da gestão e o elemento mais próximo do colaborador. Constitui uma conduta principal através da qual a organização distribui os recursos e as recompensas organizacionais pelos empregados, cumprindo as obrigações apreciadas no contrato psicológico formado pelo colaborador (Dulac et. al, 2008). Sendo assim, o líder actua como um representante da organização, aos olhos dos seus subordinados. Os líderes podem exercer efeitos poderosos e duradouros sobre o comportamento dos trabalhadores no trabalho através da influência na forma em que estes se vêem. Portanto, pode-se especular que um empregado com um forte grau de lealdade para com o líder pode ser mais motivado para um bom desempenho, visto o líder ser a pessoa mais próxima física e psicologicamente dos trabalhadores (Rousseau, 1989). O líder é quem interage com os trabalhadores, é quem percebe os seus comportamentos, dando a conhecer à organização o desempenho e performance dos trabalhadores.

Becker e Kernan (2003) evidenciaram nas suas análises que os colaboradores desenvolvem uma ligação com o seu líder, sendo por isso um compromisso que está relacionado com as atitudes dos colaboradores, isto é, com a satisfação e implicação dos mesmos para com o líder e a sua organização. Neste contexto, os líderes ao cumprirem com as suas obrigações, irão reflectir nos seus colaboradores uma postura de satisfação para com o seu trabalho, mostrando mais empenho para com a organização onde trabalham, disposições essas que prevalecem maiores quando existe um contrato psicológico favorável entre os colaboradores e a organização. O comportamento dos líderes podem ser, muitas vezes, percebidos como as intenções da própria organização e a relação entre os líderes e os seus trabalhadores pode assumir uma importância evidente nos processos de identificação dos colaboradores com os valores e objectivos organizacionais (Van Knippenberg & Sleebos, 2006).

Harris e Kacmar (2006) observaram que os colaboradores que têm uma relação de alta qualidade com os seus líderes estão propícios a sofrerem um menor desgaste psicológico do que os trabalhadores que não têm uma relação satisfatória, i.e, a falta de apoio emocional está efectivamente relacionada com o *burnout* dos trabalhadores (Lee & Ashforth, 1996). Apesar de viverem uma pressão extra de forma a satisfazerem as expectativas do seu líder, os colaboradores sabem que têm o apoio do mesmo, que este cumpre com as suas promessas. Assim, os colaboradores ao perceberem que os seus líderes não cumprem com as suas obrigações, deixam de evidenciar satisfação e empenho para com o trabalho, podendo levar a sentimentos de ineficácia, exaustão e de insatisfação. Sendo o líder o intercâmbio entre o trabalhador e a organização, este é visto como um factor do trabalho ambiental que pode impedir que sentimentos negativos causados pelo mau ambiente profissional e falta de confiança no empregador, possam diminuir a performance dos trabalhadores, o que levaria a uma exaustão emocional e a sentimentos de cinismo perante a organização (Kraimer, Wayne, Liden & Sparrowe, 2005). Assim, é de salientar que as trocas sociais dos trabalhadores com os seus líderes medeiam as relações entre o contrato psicológico estabelecido dentro da organização e a performance dos trabalhadores face ao trabalho (Becker & Kerman, 2003).

Nesta investigação, considerámos existir uma mediação da LMX entre o Cumprimento do Contrato Psicológico e o *Burnout* dos trabalhadores temporários. Tendo por base a revisão teórica efectuada, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

*H<sub>3</sub>: A relação entre o cumprimento do Contrato Psicológico e o burnout dos trabalhadores temporários é mediada pela qualidade das relações LMX.*

## Método

### Participantes e Procedimento

A presente investigação é constituída por uma amostra de 1111 colaboradores de cinco empresas, sendo que quatro das empresas são do ramo das indústrias e um contact center, em Portugal. Esta amostra consta de trabalhadores em regime de trabalho temporário. Setecentos e cinquenta e três colaboradores (67.8%) trabalham num contact center. Oitenta (7.2%), cinquenta e cinco (5.0%), cento e quarenta e quatro (13.0%) e setenta e oito colaboradores (7.0%) correspondem a quatro empresas do sector das indústrias.

Por forma a se requerer a participação de todos os colaboradores nesta investigação, contactou-se todas as empresas referidas, solicitando a sua autorização para a aplicação de um questionário aos seus colaboradores. Os colaboradores que aceitaram participar neste estudo, dispunham de algum tempo do seu trabalho para preencher o questionário, tendo sido generosamente assegurada a confidencialidade das suas respostas, destacando a não existência de respostas certas ou erradas. Cada colaborador, no final, entregou o seu questionário devidamente preenchido, à direcção de recursos humanos, dentro de um envelope fechado, de forma a garantir o seu anonimato.

Os participantes envolvidos neste estudo, são na sua maioria mulheres, com 61.6%. As idades são compreendidas entre os 17 e os 68 anos, sendo a média de idades de 31 anos ( $SD=9.67$ ). A amostra distingue, na sua larga maioria, com habilitações ao nível do ensino secundário (56.2%).

### Medidas

***Leader-Member Exchange.*** Para a medição do LMX utilizou-se 5 itens de uma versão reduzida da escala de Scandura e Graen (1984), traduzida em português, sendo que os participantes respondiam numa escala de Likert de 7 pontos (e.g. “Se realmente precisar sei que o meu supervisor tomará a iniciativa de me ajudar.” e “O meu supervisor tem confiança em mim para defender as minhas decisões, mesmo na minha ausência.”), na qual 1 é “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente”.

***Cumprimento do Contrato Psicológico.*** O cumprimento das obrigações da organização foi mensurado através de uma adaptação das escalas PCI (Psychological Contract Inventory) de Rousseau (2000), traduzida por Chambel e Alcover (2011), sendo esta constituída por 32 itens. A resposta a estes itens era dada através de uma escala de Likert de 6 pontos, em que 0 corresponde a “Não tem essa obrigação” e 5 a “Tem cumprido mais do que era a sua obrigação”. Para a presente investigação considerámos apenas o cumprimento ou ausência de cumprimento das obrigações pelas organizações, tendo codificado as respostas “0” como “0” (“Não tem essa obrigação”) e de “1” até “5” considerámos 1 (“Tem essa obrigação”). Seguidamente procedemos ao somatório das respostas codificadas como 1, calculando então uma média ponderada do cumprimento do contrato psicológico e obtendo o quociente entre os dois somatórios. Exemplos de itens da escala são os seguintes: “Divulgar o meu trabalho no exterior”, “Esforçar-se para que eu permaneça na empresa” e “Garantir a estabilidade do meu emprego”.

***Burnout.*** Utilizámos como medida do *burnout* uma tradução do Maslach Burnout Inventory – General Survey, que constitui a medida de *burnout* mais utilizada internacionalmente e que pode ser utilizada em qualquer contexto profissional (Maslach et al., 2001). Concretamente, avaliámos a exaustão (5 itens, por exemplo, “Eu sinto-me exausto no fim de um dia de trabalho”) e o cinismo (5 itens, por exemplo “Eu duvido do significado do meu trabalho”). Todos os itens foram respondidos numa escala de 7 pontos, variando de 0 (“nunca”) até 6 (“sempre”), indicando valores mais elevados nestas dimensões níveis mais elevados de *burnout*.

***Variáveis de Controlo.*** Em alguns estudos (Turnley & Feldman, 2000; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000), a idade e o género foram considerados como influentes numa relação com o cumprimento do contrato psicológico, pelo que se achou importante controlar esse efeito. Nos estudos de Bal, Lange, Jansen e Velde (2008), também estes autores enfatizaram uma possível relação da variável idade com o cumprimento do contrato psicológico e com as atitudes dos trabalhadores. Também Schaufeli e Buunk (2003), demonstraram que o género pode estar relacionado com o *burnout*. O estudo CIETT (2010), refere que os trabalhadores temporários das indústrias têm menos habilitações literárias do que os trabalhadores temporários do sector dos serviços, e tendo em conta a heterogeneidade do grupo de trabalhadores temporários e para evitar possíveis explicações alternativas, ponderou-se importante utilizar o grau de habilitações como

variáveis de controlo. Relativamente ao sector, apesar de não terem sido encontrados estudos alusivos, considerou-se importante controlar esta variável por serem dois sectores distintos com natureza de trabalho diferente. Deste modo, achou-se pertinente considerar a idade (em anos), o género (0=feminino; 1=masculino), o grau de habilitações literárias (1=ensino básico; 2=ensino secundário; 3=licenciatura) e o sector (0=Contact Center; 1=Indústrias) como variáveis de controlo deste estudo.

### **Análise dos Dados**

Nesta investigação foi utilizado o Statistical Package for Social Sciences (SPSS; Windows 17.0 software) para a análise estatística. A análise da regressão linear foi utilizada para observar as relações entre as variáveis dependentes e as variáveis independentes nos trabalhadores temporários. Foi através do método de Baron and Kenny (1986), que se aferiu em que medida o LMX poderia mediar a relação entre o cumprimento do contrato psicológico e o *burnout*. Segundo estes autores, é presumível que para haver mediação sejam satisfeitas quatro condições imprescindíveis: (1) a variável independente deve afectar significativamente a variável mediadora; (2) a variável mediadora deve desempenhar um efeito significativo sobre a variável dependente; (3) deve existir uma relação significativa entre a variável independente e a variável dependente e, por fim, (4) que a adição da variável mediadora irá enfraquecer a relação entre a variável independente e a variável dependente, i.e, a relação poderá ser significativamente fraca (mediação parcial) ou não significativa, concluindo-se que não existe mediação. Para testar esta mediação, utilizou-se o Teste Sobel, um teste de significância para aferir o efeito indirecto da variável independente sobre a variável dependente através do mediador, i.e, o Teste Sobel serve para observar se a diferença da relação entre a variável independente e a variável dependente é significativa com e sem o mediador.

## Resultados

### Valores médios e Coeficientes de Correlação entre as variáveis

Na tabela 1 encontram-se apresentadas as médias, os desvios padrões e as correlações das variáveis em estudo nesta investigação. De acordo com os valores médios obtidos na investigação, observa-se que os colaboradores revelam ter uma boa relação com o seu líder, tendo uma percepção bastante positiva desse relacionamento ( $M=5.45$ ,  $SD=1.25$  para um escala de *Lickert* de 7 pontos. A análise das estatísticas descritivas revela que quando se questionam os participantes relativamente ao cumprimento das obrigações por parte da empresa, estes, em média, percebem algum incumprimento do contrato psicológico ( $M=2.75$ , numa escala de *Lickert* de 6 pontos), não sendo, mesmo assim uma percepção totalmente negativa. Relativamente à presença ou ausência de sentimentos de exaustão e cinismo, os valores médios apresentados divulgam a percepção de ausência, por parte dos colaboradores, destas duas variáveis ( $M=2.48$  e  $M=1.50$  respectivamente, numa escala de *Lickert* de 6 pontos).

As correlações analisadas entre as variáveis em estudo, sendo o Cumprimento do Contrato Psicológico, *Leader-Member Exchange* (LMX), a Exaustão e o Cinismo (Tabela 2), demonstram ser relações significativas ( $p < .01$ ) entre si. O cumprimento do contrato psicológico relaciona-se negativamente com a exaustão ( $r = -.30$ ) e com o cinismo ( $r = -.28$ ), da mesma forma que o LMX se relaciona de forma negativa com a exaustão ( $r = -.19$ ) e com o cinismo ( $r = -.28$ ). Ambas as relações são, na sua medida, pouco fortes, sendo que o valor das correlações se situam entre  $r = -.19$  e  $r = -.30$ . Desta forma, é de salientar que quanto mais os colaboradores perceberem uma boa relação com o seu líder, e que existe um cumprimento das obrigações por parte da empresa, menos sentimentos de exaustão e cinismo irão transmitir no seu trabalho.

Visto não terem sido encontradas relações significativas ( $p < .01$  ou  $p < .05$ ) entre as variáveis apresentadas na Tabela 1 e a variável Género, esta variável não será controlada nas análises estatísticas seguintes, de forma a que só a idade, habilitações e o sector serão consideradas como variáveis de controlo.

**Tabela 1. Médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis estudadas**

	Média	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Sector	.32	.47							
2. Idade	31.42	9.67	-.09**						
3. Género	1.36 <sup>a</sup>	.48 <sup>a</sup>	.05	-.06					
4. Habilitações	2.04 <sup>a</sup>	.62 <sup>a</sup>	-.33**	-.05	-.06				
5. CCP	2.75	.66	.03	.01	-.01	-.09**			
6. LMX	5.45	1.25	-.12**	-.01	-.02	-.05	.30**		
7. Exaustão	2.48	1.59	-.13**	-.17**	-.05	.08*	-.29**	-.19**	
8. Cinismo	1.50	1.47	.00	.11**	.00	.04	-.25**	-.28**	.59**

Nota: \*\*:  $p < .01$ ; \*:  $p < .05$ ; <sup>a</sup> Valores sem significado estatístico visto tratar-se de uma variável dummy (0=Homen; 1=Mulher) no caso do género e de uma variável categorial (1=Ensino básico; 2=Ensino secundário; 3=Licenciatura).

### **Análise das Regressões Lineares Múltiplas**

A regressão é um eficaz instrumento para contemplar a associação entre as variáveis estudadas, pelo que se procedeu à análise das regressões lineares múltiplas. Num primeiro passo foram introduzidas as variáveis de controlo (idade, habilitações e sector).

A Hipótese 1, precisamente H1<sub>a</sub> e H1<sub>b</sub>, postulam, que a teoria *Leader-Member Exchange* relaciona-se negativamente com a exaustão e o cinismo, respectivamente. Analisando a Tabela 2, verifica-se que o LMX se relaciona negativa e significativamente, tanto com a exaustão como com o cinismo. Os coeficientes de regressão estandarizados, solicitam que o LMX contribui significativamente para explicar a exaustão ( $\beta = -.22$ ,  $p < 0.1$ ) e o cinismo ( $\beta = -.29$ ,  $p < 0.1$ ) dos colaboradores. Comparativamente à proporção da variância do LMX, que é explicada pelos níveis de *burnout*, pode-se observar que o LMX contribui 5% para explicar a exaustão que os trabalhadores sentem, e 8% para explicar o cinismo. Estes resultados suportam na totalidade a Hipótese 1, dado que quanto mais os colaboradores têm uma relação positiva com os seus líderes, menos sentimentos de exaustão e cinismo irão demonstrar perante o trabalho, i.e, uma boa relação entre o líder e os seus subordinados, diminui os níveis de *burnout* dos indivíduos



A Tabela 3 especifica a nossa Hipótese 2. A H2<sub>a</sub> e a H2<sub>b</sub>, determinam que a percepção do cumprimento do contrato psicológico está negativamente relacionada com a exaustão e o cinismo, respectivamente. Foi, assim, presenciada na tabela 3, uma relação negativa e significativa do cumprimento do contrato psicológico com os níveis de *burnout* estudados. Relativamente aos coeficientes de regressão, o cumprimento do contrato psicológico coopera significativamente para explicar a exaustão ( $\beta = -.32$ ,  $p < 0.1$ ), contribuindo com 10% na sua justificação, e para explicar o cinismo ( $\beta = -.26$ ,  $p < 0.1$ ) contribuindo com uma proporção de variância de 7%. A Hipótese 2 é, assim, suportada pelos resultados, uma vez que, quanto mais percepção os colaboradores tiverem do cumprimento do contrato psicológico, menos sentimentos de exaustão e cinismo terão em relação à organização, i.e, os níveis de *burnout* serão diminuídos.

**Tabela 2: Regressão Linear Múltipla da teoria *Leader-Member Exchange* no *Burnout***

	Exaustão		Cinismo	
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
1º Passo				
Sector	-.18	-.18	-.11	-.12
Idade	.03	.01	.05	.02
Habilitações	-.15	-.18	.00	-.05
2º Passo				
LMX	-	-.22**	-	-.29**
<i>F</i>	16.88**	25.61**	4.92**	24.22**
Adj. R-Sq.	.05	.09	.01	.09
R-Sq. Change	.05	.05	.02	.08

Nota: \*\*:  $p < .01$ ; \*:  $p < .05$ .

**Tabela 3: Regressão Linear Múltipla do Cumprimento do CP no *Burnout***

	Exaustão		Cinismo	
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
1º Passo				
Sector	-.14	-.15	.01	.00
Idade	-.18	-.18	-.11	-.11
Habilitações	.03	-.00	.05	.02
2º Passo				
CCP	-	-.32**	-	-.26**
<i>F</i>	16.78**	42.15**	4.78*	20.76**
Adj. R-Sq.	.05	.15	.01	.08
R-Sq. Change	.05	.10	.01	.07

Nota: \*\*:  $p < .01$ ; \*:  $p < .05$ .

Referente à teoria *Leader-Member Exchange* como possível mediadora entre a relação da percepção do cumprimento do contrato psicológico e o *burnout*, que é apresentada pela Hipótese 3 do estudo, investigou-se as quatro condições do estudo de Baron e Kenney (1986). A primeira condição (*a variável independente afecta significativamente a variável mediadora*) foi satisfeita, como se pode comprovar na Tabela 4. O cumprimento do contrato psicológico explica 8% do LMX, com um valor de coeficiente de regressão positivo e significativo ( $\beta=.30, p<0.1$ ). A segunda condição (*a variável mediadora deve desempenhar um efeito significativo sobre a variável dependente*) e a terceira condição (*a variável independente deve ter uma relação significativa com a variável dependente*), correspondentes à Hipótese 1 (ver tabela 2) e Hipótese 2 (ver tabela 3), respectivamente, foram satisfeitas como se constatou precedentemente.

A Tabela 5 corresponde à hipótese de mediação. Para se satisfazer a quarta condição (*a adição da variável mediadora irá enfraquecer a relação entre a variável independente e a variável dependente*), a variável independente, neste caso o cumprimento do contrato psicológico, terá de perder importância no modelo, havendo uma diminuição significativa. A teoria *Leader-Member Exchange*, quando imposta

como mediadora, diminui o contributo do cumprimento do contrato psicológico perante os níveis de *burnout*. Como se verificou na terceira condição (tabela 3), o cumprimento do contrato psicológico tinha uma relação negativa, tanto com a exaustão ( $\beta = -.32$ ,  $p < 0.1$ ) como com o cinismo ( $\beta = -.26$ ,  $p < 0.1$ ), tal relação que foi mantida com a introdução da variável mediadora ( $\beta = -.29$ ,  $p < 0.1$  e  $\beta = -.21$ ,  $p < 0.1$ , respectivamente), como é possível verificar na Tabela 5, i.e, houve uma diminuição do poder explicativo do cumprimento do contrato psicológico com o *burnout*, quando adicionada a variável mediadora, a LMX, ao modelo. Para verificar em que medida esta diminuição era significativa, utilizou-se o Teste de Sobel e verificou-se que para a exaustão a diferença era significativa ( $Z = 5.71$ ,  $p < .001$ ), o mesmo acontecendo para o cinismo ( $Z = 6.26$ ,  $p < .001$ ). Assim, a quarta condição do modelo de Baron and Kenney (1986) foi satisfeita, tendo havido uma diminuição bastante significativa, dando suporte à Hipótese 3.

**Tabela 4: Regressão Linear Múltipla do Cumprimento do CP na Teoria *Leader-Member Exchange***

	Leader-Member Exchange	
	$\beta$	$\beta$
1º Passo		
Sector	-.16	-.15
Idade	-.02	-.02
Habilitações	-.11	-.08
2º Passo		
CCP	-	.30**
<i>F</i>	8.31**	28.46**
Adj. R-Sq.	.02	.11
R-Sq. Change	.03	.08

Nota: \*\*:  $p < .01$ ; \*:  $p < .05$ .

**Tabela 5. Regressão Linear Múltipla da Teoria *Leader-Member Exchange* e Cumprimento do CP no *Burnout***

	Exaustão			Cinismo		
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
1º Passo						
Sector	-.14	-.18	-.17	.00	-.05	-.04
Idade	-.18	-.18	-.18	-.11	-.12	-.11
Habilitações	.03	.01	-.01	.06	.02	.01
2º Passo						
LMX	-	-.22**	-	-	-.29**	-
3º Passo						
CCP	-	-	-.29**	-	-	-.21**
LMX	-	-	-.13**	-	-	-.22**
<i>F</i>	16.70**	25.61**	38.67**	4.97*	24.22**	28.70**
Adj. R-Sq.	.05	.09	.17	.01	.09	.13
R-Sq. Change	.05	.05	.12	.02	.08	.12

Nota: \*\*:  $p < .01$ ; \*:  $p < .05$ .

## Discussão

Este estudo contribuiu para demonstrar a importância das relações entre colaboradores, líderes e as organizações onde trabalham. De certa forma, todas as hipóteses foram suportadas pela investigação, ao que se verificou que efectivamente, tanto a percepção de um cumprimento do contrato psicológico, como uma boa qualidade da relação líder-membro, estão relacionadas de forma negativa com o *burnout*, i.e: (1) quanto mais os trabalhadores temporários têm uma boa percepção do cumprimento do contrato psicológico, que a sua organização cumpriu com as promessas feitas, menos sentimentos de exaustão emocional e de cinismo perante o seu trabalho irão demonstrar, e que (2) quanto mais os trabalhadores temporários tiverem uma relação de grande qualidade com o seu líder, onde são “companheiros” com o âmbito de alcançarem resultados vencedores, menos sentimentos de exaustão emocional e de cinismo vão apresentar.

De acordo com Davis e Gardner (2004, cit. por Campbell & Swift, 2006), a relação social líder-membro (LMX), foi salientada para influenciar o desempenho dos trabalhadores e as percepções que detêm do ambiente organizacional. Cada vez mais, LMX tem sido utilizada para entender os processos que afectam os resultados dos trabalhadores, i.e, a qualidade da relação líder-membro, bem como o nível de apoio emocional e de recursos valiosos que recebem, são “*essenciais para determinar o destino do trabalhador dentro de uma organização*” (Sparrowe & Liden, 1997, p. 522). Em estudos realizados por Lee e Ashforth (1996), a qualidade da relação líder-membro foi negativamente relacionada com as dimensões do *burnout*, exaustão emocional e cinismo, ao que se pode afirmar que, efectivamente a relação do trabalhador com o seu líder é importante na predição do *burnout*. Tal como esperado, também neste estudo a LMX foi negativa e significativamente relacionada com a exaustão emocional e o cinismo dos trabalhadores face ao trabalho realizado. As chefias tendem a estabelecer relações com os seus subordinados, relações essas que são diferentes de pessoa para pessoa. O facto de a LMX estar negativamente relacionada com o *burnout* vem muito dessas relações que os trabalhadores estabelecem com os seus líderes, nas diferenças de estilo e contributo da comunicação. Como se verificou nos resultados deste estudo, os líderes quando proporcionam uma boa relação, i.e, uma maior autonomia, oportunidades de trabalho, maior apoio, recursos influentes (Graen & Uhl-Bien, 1995) aos

trabalhadores, estes não se vão sentir sobrecarregados e vão ver o trabalho como um desafio, como uma conquista diária da sua vida profissional. Isto é visível nos estudos de Epitropaki e Martin (1999), em que a qualidade das relações LMX está positivamente relacionada a resultados positivos (e.g. maior bem-estar, satisfação no trabalho, menos stress) para os trabalhadores. Quando os trabalhadores esgotam a sua energia, gerindo as suas emoções no trabalho, isso causa sentimentos negativos, sentimentos esses que podem e devem ser enfraquecidos com a ajuda do líder. Esse apoio por parte do líder, é assim, um meio importante que pode ajudar os funcionários a diminuir a exaustão emocional, provando aos trabalhadores o valor dos seus esforços (Sparr & Sonnentang, 2008).

A maior parte dos colaboradores desenvolve um vínculo psicológico positivo e duradouro com a organização para a qual trabalham, baseado num padrão de expectativas acerca do que esta lhes deveria oferecer ou que é obrigada a dar (Anderson & Schalk, 1998). Quando os trabalhadores concebem que o seu contrato está a ser cumprido, isso significa que a organização está a satisfazer as expectativas a que se propôs, levando a que o trabalhador reconheça a relação que esperava obter. De facto, foi isso que este estudo desejou mostrar, sendo que o cumprimento do contrato psicológico está negativa e significativamente relacionado com o *burnout* dos trabalhadores. Havendo uma relação proveitosa para ambas as partes, o trabalhador sente-se satisfeito com a organização, sente que o seu trabalho é valorizado, mantendo o interesse em eternizar esse relacionamento, i.e, vão absorver um contexto de trabalho mais controlado onde as suas expectativas são reconhecidas, não havendo assim espaço para se sentirem exaustos emocionalmente ou verem o trabalho como algo insaciado ao seu esforço físico e mental. Uma relação onde predomina uma reciprocidade de expectativas e promessas mútuas, ajuda o trabalhador na construção do senso da realidade da sua organização e na obtenção de um maior contentamento, prazer e confiança no seu empregador (Rousseau et. al, 2004).

Foi também possível comprovar, ainda que parcialmente, que a relação da qualidade líder-membro media a influencia do cumprimento do contrato psicológico sobre o *burnout* dos trabalhadores. É evidente em diversos estudos, a importância do líder e de uma boa relação deste com os seus trabalhadores para a eficácia profissional e para o bom desempenho da organização. Os líderes conseguem promover, através de uma relação LMX eficaz, o compromisso, a lealdade, confiança e o desempenho dos

trabalhadores (Mouriño-Ruiz, 2010). Para os trabalhadores, o líder exerce a função de “ponte” entre eles e a organização, assumindo uma importância extrema na maneira como os trabalhadores se sentem no seu local de trabalho, na maneira como se disponibilizam à organização e à sua função. Esta mediação conseguiu demonstrar que os trabalhadores ao terem uma boa relação com o seu líder, ao se sentirem apoiados e que são importantes para o sucesso do trabalho, isso diminuirá nos trabalhadores a disposição para uma vulnerabilidade psicológica, i.e., ao verem o seu desempenho reconhecido pelos líderes, a percepção que os trabalhadores têm da capacidade da organização consumir com as suas expectativas de cumprimento das obrigações (contrato psicológico), promove uma diminuição do desgaste psicológico.

### **Limitações**

O estudo apresenta algumas limitações que serão apresentadas de seguida. Em primeiro lugar, estes resultados referem-se apenas a dois sectores de actividade das organizações portuguesas, call center e indústrias, sendo por isso delicado generalizá-los ao universo das organizações. Por outro lado, o facto de os resultados terem sido auferidos apenas com base nas percepções dos participantes, permite-nos argumentar em que medida os participantes conhecem o que se passa na organização e em que medida as percepções são individuais ou partilhadas entre si. Em segundo lugar, deve-se ter em atenção ao facto de os estudos transversais reflectirem o estado emocional do trabalhador no momento de aplicação. Tanto o contrato psicológico como a LMX, são relações com a capacidade remota de mudar ao longo do tempo. Como tal, para atenuar os enviesamentos das respostas, seria pertinente em investigações futuras, a realização de um estudo longitudinal com vários momentos de avaliação, sendo assim possível fazer relações causais entre as variáveis. Em terceiro lugar, o facto de o estudo ter sido consumado apenas com Trabalhadores Temporários, impossibilita uma comparação, que seria agradável com Trabalhadores Permanentes. Fica assim em aberto, a possibilidade de em investigações futuras, a amostra constar de trabalhadores temporários e trabalhadores permanentes, para assim ser possível fazer-se comparações entre as duas classes e daí se tirar inferências mais concretas sobre as diferenças. Em quarto lugar, esta investigação teve como base o contexto português das organizações, onde a maioria dos trabalhadores temporários tem o desejo de ficar a contrato

permanente na empresa cliente (Chambel & Alcover, 2011). Assim, estes resultados não podem ser generalizados a outras culturas que não a cultura ocidental.

### **Implicações para a Gestão de Recursos Humanos**

O número de trabalhadores temporários tem vindo a aumentar de forma impetuosa nos últimos tempos, ao que representam nos dias de hoje, uma força de trabalho em constante crescimento (Feldman, Daerpinghaus & Turnley, 1995 cit. por Kraimer, Wayne, Liden & Sparrowe, 2005). Este tipo de investigação é importante por assumir a necessidade de mostrar que a experiencia de trabalho para os trabalhadores sem contrato permanente não é para ser vista como uma fonte de alienação, a nível físico e mental, com fortes repercussões para o comportamento organizacional dos indivíduos. Efectivamente, estamos numa época progressista, onde as pessoas cada vez mais se preocupam com a sua profissão, afectando a saúde emocional na tentativa de se ser mais competitivo para atingir as suas metas. Tais factos podem gerar no indivíduo sentimentos de impotência emocional. Cabe a organização e às chefias, as pessoas mais próximas dos trabalhadores, proporcionarem uma experiencia profissional expectante e satisfatória.

O papel das chefias é muito importante a nível das relações que estabelecem com os trabalhadores (Dansereau et. al, 1975). É fundamental um processo de comunicação cooperativa (Lee, 1997 cit. por Becker, Halbesleben & O’Hair, 2005), especialmente em ambientes potencialmente sensíveis (e.g. a avaliação de desempenho). As organizações devem cultivar relações LMX de elevada qualidade com os trabalhadores temporários, uma vez que terá influência no estado emocional dos trabalhadores e consequentemente na produtividade organizacional. Essas relações devem ser favoráveis ao aumento da percepção de cumprimento do contrato psicológico. A organização deve fornecer sempre informações realistas acerca do trabalho e da comunicação frequente das expectativas e obrigações (Morrison & Robinson, 1997), de forma a aumentar a mutualidade. Como o contrato psicológico, na relação empregado-empregador, é constantemente redefinido, é importante que a organização e o líder tenham uma comunicação eficaz e dêem apoio social ao seu trabalhador. Assim, vão estar a contribuir para que todos os trabalhadores desenvolvam



uma saúde emocional estável e satisfatória, para que se sintam nas suas totais capacidades ao darem o seu melhor, garantindo a sobrevivência de uma organização saudável e, conseqüentemente produtiva.

## Referências Bibliográficas

- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Bal, P. M., Lange, A. H., Jansen, P. G. & Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158. DOI: 10.1016/j.jvb.2007.10.005
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bauer, T. N. & Graen, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A longitudinal test. *Academy of Management*, 39 (6), 1538-1567.
- Becker, J. A., Halbesleben, J. R & O'Hair, H. D. (2005). Defensive Communication and Burnout in the Workplace: The Mediating Role of Leader\_ Member Exchange. *Communication Research Reports*, 22 (2), 143-150.
- Becker, T. E. & Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16 (4), 327-348.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. & HoonTan, H. (2000). A model of relational Leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11 (2), 227-250.
- Buunk, B. P. & Schaufeli, W. B. (1993). *Burnout: A perspective from social comparison theory*. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds), *Professional Burnout: Recent Development in Theory and Research* (pp. 53-69). Washington DC: Taylor & Francis.
- Bunnk, B. P. & Schaufeli, W. B. (1999). *Reciprocity in interpersonal relationship: An evolutionary perspective on its importance for health and well-being*. *European Review of Social Psychology*, John Wiley & Sons, Ltd.

- Campbell, C. R. & Swift, C. O. (2006). Attributional comparisons across biases and Leader-Member Exchange status. *Journal of Management Issues*, 18 (3), 393-408.
- Cantisano, G. T., Sedado, I. F. & Bañuelos, A. L. (2005). Ruptura de Contrato Psicológico y Burnout em Equipos de Intervención en Emergencias y Catástrofes. *Ansiedad y Estrés*, 11, 265-279.
- Chambel, M. J. & Alcover, C-M. (2011). The psychological contract of call-centre workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic Industrial Democracy*, 32, 115-134.
- Chambel, M. J. & Castanheira, F. (2006). Different Temporary Work Status, Different Behaviors in Organization. *Journal of Business and Psychology*, 20 (3), 351-367. DOI: 10.1007/s10869-005-9015-0.
- Chambel, M. J. & Oliveira-Cruz, F. (2010). Breach of Psychological Contract and the Development of Burnout and Engagement: A Longitudinal Study Among Soldiers on a Peacekeeping Mission. *Military Psychology*, 22 (2), 110-127. DOI: 10.1080/08995601003638934.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S. & Farh, J-L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 339-356.
- CIETT (International Confederation of Private Employment Agencies) (2010). *The agency work industry around the world*. Brussels: CIETT.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: Contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80 (1), 77-101.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH Lda.

- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. (1975). A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A-M., Henderson, D. J. & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51 (6), 1079-1098.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 237-24.
- Gakovic, A. & Tetrick, L. E. (2003). Psychological Contract Breach as a Source of Strain for Employees. *Journal of Business and Psychology*, 18 (2), 235-246.
- Graen, G. B., Dansereau, F., Minami, T. & Cashman, J. (1973). Leadership behaviors as cues to performance evaluation. *Academy of Management Journal*, 16 (4), 611-623.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: An International Review*, 3, 337-421.
- Rousseau, D. M., Hui, C. & Lee, C. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and

- Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 2, 311-321. DOI: 10.1037/0021-9010.89.2.311.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. & Milles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*, 1987, 2, 222-234.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C. & Sparrowe, R. T. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers and employees' performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 389-398. DOI: 10.1037/0021-9010.90.2.389.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 123-133.
- Levinson, H. (1965). Reciprocity: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9 (4), 370-390.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L. & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609-625. DOI: 10.1002/job.208.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stillwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In Schaufeli, W.B., Maslach, C. & Marek, T. *Professional Burnout: Recent Development in Theory and Research*. London: Taylor & Francis.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New directions in research and intervention. *American Psychological Society*, 12 (5), 189-192.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113

- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 3, 498–512. DOI: 10.1037/0021-9010.93.3.498.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management*, 17, 331–339.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397–422. DOI: 0066-4308/01/0201-0397.
- Moorman, R. H. & Harland, L. K. (2002). Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology*, 17, 171-187.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Mouriño-Ruiz, E. L. (2010). Leader-member exchange (LMX): The impact of leader-employee relationships in the 21st century workplace. *The Business Journal of Hispanic Research*, 4, 35-42.
- Polivka, A. E. (1996). A profile of contingent workers. *Monthly Labor Review*, 10-21.
- Polivka, A. E. & Nardone, T. (1989). On the definition of “contingent work”. *Monthly Labor Review*, 9-16.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 1, 137-152.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.

- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational Behavior in the new Organizational Era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Scandura, T. A. & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Schaufeli, W. B. (2006) The balance of give and take: toward a social Exchange model of burnout. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 19 (1), 87-131.
- Schaufeli, W. B. & Buunk, B. P. (2003). *Burnout: An overview of 25 years of research on theorizing*. The Handbook of Work and Health Psychology, John Wiley & Sons, Ltd.
- Schaufeli, W. B., Van Dierendonck, D. & Van Gorp, K. (1996). Burnout and Reciprocity: towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress*, 3, 225-237.
- Seltzer, J. & Numerof, R.E. (1988). Supervisory Leadership and subordinate Burnout. *Academy of Management Journal*, 31 (2), 439-446.
- Silva, H. V., Santos, S. & Caetano, A. (2010). *O Papel da Confiança Organizacional Antes e Depois da Mudança Organizacional*. Universidade do Minho: Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia.

- Sparr, J. L. & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational*, 17 (2), 198 – 225. DOI: 10.1080/13594320701743590.
- Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Thomas, C. H. & Lankau, M. J. (2009). Preventing Burnout: The effects of LMX and Mentoring on Socialization, role stress and Burnout. *Human Resource Management*, 48 (3), 417-432.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition social exchange and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.